

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6
Кафедра соціології та психології**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

**навчальної дисципліни «Психологія управління»
обов'язкових компонент освітньої програми
другого (магістерського) рівня вищої освіти,
галузь знань 26 «Цивільна безпека»,
спеціальність – 262 «Правоохоронна діяльність**

(для денної та заочної форми навчання)

**за темою ПСИХІЧНЕ ВИГОРЯННЯ У МЕНЕДЖЕРІВ ТА ЙОГО
ПОДОЛАННЯ**

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол № 7 від 30.08.2023

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол № 7 от 25.08.2023

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол 7 від 29.08.2023

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології
Протокол № 8 від 15.08.2023

Розробник:

Доцент кафедри соціології та психології, канд. психол.наук, доцент Чепіга
Л.П.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри практичної психології Навчально-наукового інституту педагогіки, психології, менеджменту та освіти дорослих Української інженерно-педагогічної академії, канд. психол. наук, доцент Казарова А.М.
2. Професор кафедри соціології і психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор соціологічних наук, професор Нечітайло І. С.

Лекція ПСИХІЧНЕ ВИГОРЯННЯ У МЕНЕДЖЕРІВ ТА ЙОГО ПОДОЛАННЯ

Навчальні питання

1. Поняття психічного здоров'я
2. Синдром психічного вигоряння
3. «Стрес» і «вигоряння».
4. Фази професійного вигоряння
5. Чинники вигоряння
6. Профілактика та подолання синдрому вигоряння

Основна література:

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2010. – 568 с. –
2. Кайлюк Є. М. Психологія управління / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко. – Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. – 202 с. –
<http://eprints.kname.edu.ua/24396/1/%D0%9F%D1%83%204.1.12.pdf>.

Допоміжна література:

3. Гендер у психологічних та соціологічних дослідженнях : навч. посіб. / Л.О. Шевченко, Ю.В. Кобікова, І.В. Ламаш та ін.; [Міжнар. благод. фонд "СНІД Фонд Схід-Захід", Харк. нац. ун-т внутр. справ]. - Київ : [б.в.], 2015. - 148 с.
4. Кулініч І. О. Психологія управління / І. О. Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.
5. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : [Навч. посіб.] / В. С. Лозниця. – К.: ТОВ «УВПК»Екс об», 2000. – 512 с.
6. Психологія управління / Ходаківський Є. В. Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. – 3-тє вид. перероб. і доповн. – К. 2011. – 664 с..
7. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лаврентьева А.О. Психологія управління : навч. посібник Х. : НТУ "ХП", 2001. - 160 с.
8. Угрин О.Г. Психологія управління : практ. посібник Львів : ЛьвДУВС, 2017. - 163 с.
9. Чепіга Л.П., Шевченко Л. О. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійної роботи студентів – Харків: Константа, 2020 – 80 с.
10. Якубовська С. С. Психологія управління / С. С. Якубовська . – Рівне : НУГВП, 2010. – 360 с. –

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

1. Пошукова система Google Scholar <http://scholar.google.com/>
2. Пошукова система Springer <https://link.springer.com/>
3. Пошукова система Scirus <https://www.elsevier.com/>
4. Пошукова система Google books <https://books.google.com/>

5. Пошукова система WorldWideScience.org <https://worldwidescience.org/>
6. Пошукова система DOAJ <https://www.doaj.org/>
7. Пошукова система DOAB <https://www.doabooks.org/>
8. Пошукова система SpringerOpen <https://www.springeropen.com/>
9. Система пошуку наукової інформації у відкритих архівах України (SSM) <https://oai.org.ua/>
10. Електронна бібліотека Наукова періодика України <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>

Поняття психічного здоров'я

Єдиного визначення психічного здоров'я не існує. Значення психічного здоров'я багато в чому залежить від соціальних стандартів (велика частина яких виникла в сучасному західному суспільстві), а також стандартів психічного здоров'я, встановлених в медицині.

Розглянемо психічне здоров'я в загальних рисах і зосередимося на п'яти його компонентах.

1. Емоційне благополуччя. Емоційне благополуччя включає в себе два самостійних параметра: задоволення та збудження. Так, будь-який рівень задоволення може поєднуватися з високим або низьким рівнем збудження, а будь-який рівень збудження може бути приємний або неприємний. Відчуття емоційного благополуччя залежить від обох цих параметрів. Наприклад, «депресивні» почуття характеризуються низьким рівнем по обох параметрах, а «тривожні» почуття можна описати через низький рівень задоволення та високий рівень збудження. Найвищий рівень емоційного благополуччя пов'язаний з високим рівнем задоволення та високим рівнем збудження. Високий рівень цих двох параметрів характеризується такими термінами, як «щасливий» та «повний енергії». В цілому емоційний стан людини можна описати з точки зору співвідношення часу, який він знаходиться в кожному з чотирьох цих секторів.

2. Компетентність. Гарне психічне здоров'я розглядається частково з точки зору прийнятного рівня успіху або компетентності в різних сферах діяльності, наприклад в міжособистісних відносинах, вирішенні завдань, оплаті праці тощо. Компетентна людина має достатньо психологічних ресурсів, щоб справлятися з життєвими труднощами. Вважається, що гарне психічне здоров'я проявляється тільки тоді, коли людина стикається з несприятливими умовами. Для того, щоб успішно відреагувати на несприятливі умови, необхідні відповідні когнітивні та психомоторні навички, а також уявлення, що узгоджуються з реальною дійсністю.

3. Автономність. Автономність - це здатність людини чинити опір факторам середовища та самостійно визначати свою думку і свої дії. Прагнення до незалежності та саморегуляції - фундаментальна характеристика психічно здорової людини. Автономність - це схильність людини відчувати та діяти, виходячи з того, що вона впливова, а не безпорадна перед лицем життєвих труднощів. У західних культурах автономності надається більш істотне значення в забезпеченні психічного

здоров'я.

4. Домагання. Психічно здорова людина взаємодіє з навколишнім світом. Вона ставить перед собою цілі та докладає зусиль для їх досягнення. Високий рівень домагань проявляється у високій мотивації, готовності використовувати нові можливості та долати труднощі. І навпаки, низький рівень домагань проявляється в низькій активності та в смиренні з існуючим станом справ, як би не прикро воно було. Намагаючись добитися особистих цілей, людина може зіткнутися зі стресовими ситуаціями і навіть створювати їх, якщо ці цілі важкодостижні.

Важливість високого рівня домагань для психічного здоров'я особливо яскраво проявляється в несприятливих обставинах, коли невід'ємною частиною здорової реакції є прагнення до зміни.

5. Інтегроване функціонування. Останній компонент психічного здоров'я найважче визначити; він значно відрізняється від чотирьох інших компонентів. Цілісне функціонування має відношення до людини як до єдиного цілого. Психічно здорові люди відрізняються врівноваженістю, гармонійністю, внутрішньою узгодженістю. Згадаймо твердження Фрейда про любов та роботу: здорова людина здатна знайти рівновагу між цими двома сферами. Інтегроване функціонування можна також розглядати у часовій перспективі, тобто як рівновагу між напругою в фазі досягнення мети та розслаблення в проміжні періоди.

Управлінська діяльність відрізняється винятковою складністю, будучи єдністю об'єктивних і суб'єктивних змінних, вимог до технологічної та комунікативної компетентності. Діяльність менеджера характеризується високою інтенсивністю, насиченістю дій, частим втручанням зовнішніх чинників, широкою мережею контактів різного рівня, переважанням безпосереднього мовного (усного) спілкування з іншими людьми.

Складний та відповідальний характер діяльності менеджера обумовлює наявність різних стресогенних ситуацій, які створюють передумови для виникнення синдрому психічного вигорання.

Синдром психічного вигорання

У найбільш загальному вигляді психічне вигорання розглядається як довготривала стресова реакція або синдром, що виникає унаслідок тривалих професійних стресів середньої інтенсивності. У зв'язку з цим синдром психічного вигорання позначається рядом авторів як «професійне вигорання», що дозволяє розглядати це явище в аспекті особистісної деформації професіонала під впливом професійних стресів.

Вперше термін був введений американським психіатром Х. Френденбергером у 1974 (тисяча дев'яносто сімдесят четвертому) р. для характеристики психологічного стану здорових людей, що знаходяться в інтенсивному та тісному спілкуванні з клієнтами в емоційно навантаженій атмосфері при наданні професійної допомоги. Спочатку до осіб, потенційно схильних до вигорання, відносили соціальних працівників, лікарів та адвокатів. «Вигорання» зазначених фахівців пояснювалося специфічними особливостями «допомагаючих професій». До теперішнього часу істотно

розширилися не тільки кількість симптомів професійного вигорання, а й перелік професій, що знаходяться в небезпеці вигорання. Даний список був доповнений вчителями, поліцейськими, тюремниками, політиками, торговим персоналом та менеджерами.

Професійне вигорання являє собою стрес-синдром як сукупність симптомів, які негативно позначаються на працездатності, самопочутті та інтерперсональних відносинах суб'єкта професійної діяльності.

В даний час дослідники виділяють близько 100 (ста) симптомів, так чи інакше пов'язаних з психічним «вигоранням». На основі узагальнення даних, описаних багатьма авторами, було складено перелік симптомів вигорання:

- * втома, стомлення, виснаження;
- * психосоматичні нездужання;
- * безсоння;
- * негативне ставлення до клієнтів;
- * мізерність репертуару робочих дій;
- * зловживання хімічними агентами: тютюном, кавою, алкоголем, наркотиками;
- * відсутність апетиту або, навпаки, переїдання;
- * негативна «Я-концепція»;
- * агресивні почуття (дратівливість, напруженість, тривожність, неспокій, схвильованість до перебудовування, гнів тощо);
- * понижений настрій та пов'язані з ним емоції — цинізм, песимізм, апатія, депресія, відчуття безглуздя та безнадійності;
- * переживання відчуття провини та залежності.

Синдром психічного вигорання є тривимірним конструктом, що включає: емоційне виснаження, деперсоналізацію та редукування особистих досягнень.

Емоційне виснаження розглядається як основна складова «професійного вигорання» та виявляється в переживаннях пониженого емоційного тону, втраті інтересу до оточуючих, байдужості або емоційному перенасиченні, в появі агресивних реакцій, спалахах гніву, появі симптомів депресії.

Деперсоналізація виявляється в деформації (знеособленні) відносин з іншими людьми. В одних випадках це може бути підвищення залежності від інших. В інших випадках — підвищення негативізму, цинічності установок та відчуттів по відношенню до реципієнтів: пацієнтів, клієнтів, підпорядкованих, учнів тощо.

Редукування особистих досягнень виявляється в тенденції до негативного оцінювання себе, редукції значущості власних досягнень та успіхів, в обмеженні своїх можливостей, негативізмі щодо службових обов'язків, в зниженні самооцінки та професійної мотивації, в редукуванні власної гідності, в знятті з себе відповідальності, в усуненні від обов'язків стосовно інших та своєї справи.

Дослідження останніх років не тільки підтвердили правомірність цієї структури, а й дозволили істотно розширити сферу її розповсюдження на

професії, не пов'язані із соціальною сферою. Це призвело до певної модифікації поняття «вигоряння» та його структури. Психічне вигоряння розуміється як професійна криза, пов'язана з роботою в цілому, а не тільки з міжособистісними відносинами в рамках роботи. Таке розуміння дещо змінило і його основні компоненти: емоційне виснаження; цинізм; професійна ефективність. З цих позицій поняття деперсоналізації має більш широке значення та означає негативне ставлення не тільки до клієнтів, але і до праці та предмету труда в цілому.

«Стрес» і «вигоряння».

З метою профілактики та корекції професійного вигоряння необхідно визначити співвідношення таких понять, як «стрес» і «вигоряння». Аналізуючи роботи зарубіжних дослідників, Н. Є. Водоп'янова зазначає, що, незважаючи на спільність механізмів виникнення та схожу картину протікання, існують певні відмінності між стресом та вигорянням, які проявляються:

- в тривалості цього процесу. Вигоряння є тривалим процесом вичерпання ресурсів індивідуума без можливості їх адекватного відновлення. Цикли втрати ресурсів при вигорянні є повільними, ілюзорними і навіть навмисно приховуються працівниками, професійними спілками, робочими правилами та властивою людям потребою вірити в те, що їх робота ціниться.

- в специфіці впливу на поведінку та діяльність суб'єкта. Стрес може не тільки знижувати показники ефективності професійної діяльності, а й покращувати їх, мобілізуючи всі сторони психіки людини. В той же час, вигоряння призводить до зниження самооцінки в області професійної успішності та в подальшому до погіршення показників діяльності.

- в ступені поширеності. На відміну від стресу, що виникає в безлічі соціальних ситуацій (війна, стихійні лиха, безробіття, хвороба, сімейні проблеми тощо), вигоряння являє собою професійний синдром, який найбільш яскраво проявляється в соціально орієнтованих професіях. На відміну від стресу, який може викликати тимчасові порушення розумової та фізичної активності індивіда, вигоряння є хронічним дисфункціонуванням та відносно самостійним феноменом, особливостями якого є його дезадаптаційний характер та професійна спрямованість.

Л. О. Кітаєв-Смик зазначає помилкові підходи до розуміння вигоряння:

- 1) Підходи до вигоряння, коли розглядається виключно емоційна його складова, без урахування інших компонентів (так з'явився вислів емоційне вигоряння). Ще більш безперспективним він вважає погляд на вигоряння лише з оцінки втрати професійних успіхів людини (так званого професійного вигоряння).

- 2) Підхід, при якому синдром вигоряння ототожнюють з симптоматикою «стресу життя», при цьому зникає чітке уявлення про вигоряння як про специфічний самостійний стан, що дезорієнтує психотерапевтів, які надають допомогу особам з синдромом вигоряння.

- 3) Підхід, при якому синдром вигоряння розглядається як механізм

психологічного захисту від психотравмуючих впливів. Кітаєв-Смик зазначає, що негативні особистісні зміни (в тому числі спотворення моральних норм), які виникли в ході професійної діяльності – це не захист, а порушення захисних систем людської психіки. В їх основі – ослаблення адаптаційних можливостей організму. І головним стає не професійна деформація, а руйнування особистості.

4) Вигорянням не треба називати деякі захисні стани, що виникають при стресі. Так, інтровертовані індивіди при стресі ще більше замикаються в собі та здаються ще більш байдужими до інших людей, до роботи, але при цьому у них посилюється інтерес до своїх внутрішньо особистісних проблем. Їх емоції не згасли, але вони не звернені до інших людей. Це не вигоряння, а психологічний захист. Після вичерпання екстремальної ситуації такі інтроверти стають як і раніше помірно товариськими.

Фази професійного вигоряння

У розвитку синдрому професійного вигоряння виділяють наступні фази:

1. Попереджувальна фаза:

1) надмірна участь: надмірна активність; відмова від потреб, не пов'язаних з роботою, витіснення зі свідомості переживань невдач та розчарувань; обмеження соціальних контактів;

2) виснаження: почуття втоми; безсоння; переживання загрози нещасних випадків.

2. Зниження рівня власної участі:

1) по відношенню до співробітників, реципієнтів: втрата позитивного сприйняття колег; перехід від допомоги до нагляду та контролю; приписування вини за власні невдачі іншим людям; прояв негуманного підходу до колег та реципієнтів;

2) по відношенню до решти оточуючих: відсутність емпатії; байдужість; цинічні оцінки;

3) по відношенню до професійної діяльності: небажання виконувати свої обов'язки; штучне продовження перерв в роботі, запізнення, вихід на пенсію завчасно; акцент на матеріальний аспект при одночасній незадоволеності роботою;

4) зростання вимог: втрата життєвого ідеалу, концентрація на власних потребах; відчуття того, що інші люди використовують тебе; заздрість.

3. Емоційні реакції:

1) депресія: постійне почуття провини, зниження самооцінки; безпідставні страхи, лабільність настрою, апатії;

2) агресія: захисні установки, звинувачення інших, ігнорування своєї участі в невдачах; відсутність толерантності та здатності до компромісу; підозрілість, конфлікти з оточенням.

4. Фаза деструктивної поведінки:

1) сфера інтелекту: зниження концентрації уваги, відсутність здатності виконати складні завдання; ригідність мислення, відсутність уяви;

2) мотиваційна сфера: відсутність власної ініціативи; зниження

ефективності діяльності; виконання завдань строго за інструкцією;

3) емоційно-соціальна сфера: байдужість, уникнення неформальних контактів; відсутність участі в житті інших людей або надмірна прихильність до конкретної особи; уникнення тем, пов'язаних з роботою; самотність, відмова від хобі, нудьга.

5. Психосоматичні реакції: зниження імунітету; нездатність до релаксації у вільний час; безсоння, сексуальні розлади; підвищення тиску, тахікардія, головний біль; розлади травлення, залежність від кофеїну, нікотину, алкоголю.

6. Розчарування: негативна життєва установка, почуття безпорадності та безглуздості життя, екзистенціальний відчай. Слід, однак, відзначити, що генезис вигоряння індивідуальний та визначається відмінностями в емоційно-мотиваційній сфері, а також умовами, в яких протікає професійна діяльність людини.

Чинники вигоряння

У психології та фізіології праці виявлено і вивчено велику кількість «виробничих» чинників стресу. Серед них виділяють:

- фізичні чинники (вібрація, шум, забруднена атмосфера)
- фізіологічні (змінний графік, відсутність режиму харчування)
- соціально-психологічні: (конфлікт ролей та рольова невизначеність, перевантаження або недовантаження працівників, невідлаженість інформаційних потоків, міжособистісні конфлікти, висока відповідальність, дефіцит часу),
- структурно-організаційні чинники («організаційний стрес»).

При цьому основними сприяючими чинниками вигоряння є тривалість та надмірне робоче навантаження в ситуаціях напружених міжособистісних відносин. У зв'язку з цим більшість авторів схилиються до думки, що синдром вигоряння найбільш характерний для представників комунікативних професій — професій системи «людина — людина»: лікарів, медичного персоналу, вчителів, консультуючих психологів, психіатрів, психотерапевтів, представників різних сервісних професій, а також всіх категорій керівників-менеджерів.

ЧИННИКИ РИЗИКУ ВИГОРЯННЯ

Особистісні	Ситуативні	Професійні вимоги
Переживання несправедливості	Соціальне порівняння та оцінки інших	Когнітивно-складні комунікації
Хронічне переживання самоти	Несправедливість, нерівність взаємовідносин	Емоційно-насичене ділове спілкування
Переживання соціальної незахищеності	Негативні або «холодні», бездушні взаємовідносини з колегами та підлеглими	Необхідність постійного саморозвитку та підвищення професійної компетентності
Переживання соціально-економічної	«Важкі» учні, клієнти, партнери	Адаптація до нових людей, змінних

нестабільності		професійних ситуацій
Переживання соціальної та міжособистісної ізоляції	Відсутність корпоративної згуртованості, низька організаційна культура	Пошук нових рішень
Неконструктивні моделі долаючої поведінки	Внутрішньофірмові та міжособистісні конфлікти	Висока відповідальність за свою справу та за інших
Висока мотивація влади, висока аффіліація	Рольові конфлікти	Самоконтроль та вольові рішення
«Трудоголізм»	Дефіцит адміністративної, дружньої, соціальної, професійної та інших видів підтримки	Нецікава або нелюбима робота
Слабка «Я-концепція», низька самооцінка		Бюрократизм та «паперова» робота
Низька емпатія та соціальний інтелект		Відсутність готових рішень, необхідність творчого пошуку
Низька професійна мотивація, мотивація уникнення невдач		

Поведінку особистості відповідно до вимог професійного середовища, яка сприяє психічному здоров'ю та професійному зростанню, визначають три її основні сфери:

1. Професійна активність, виражена в суб'єктивному значенні діяльності, професійних домаганнях, готовності до енергетичних витрат, прагненні до досконалості при виконанні завдань, а також здатності зберігати дистанцію між особистісною та професійною сферами. У випадку, якщо суб'єктивні очікування індивіда вступають в конфлікт з об'єктивним результатом діяльності, виникає ризик появи перших симптомів психічного перевантаження організму і як наслідок - синдрому професійного вигорання.

2. Психічна стійкість та стратегії подолання проблемних ситуацій виражені в тенденції до відмови у випадках поразок та невдач; активності стратегії подолання труднощів, а також у внутрішній рівновазі та спокою. Існують два різні способи поведінки у важкій ситуації: активне рішення проблем або їх уникнення. Пошук самостійних рішень та одночасно прийняття відповідальності за їх наслідки вимагають мобілізації власних сил. Перенесення центру тяжіння на інших людей або очікування, що "проблема

сама собою вирішиться", не є конструктивною стратегією, оскільки невирішена проблема приводить до таких негативних наслідків, як незадоволеність собою, відчуття власної неповноцінності. Психологічне здоров'я пов'язане з позитивною оцінкою своїх можливостей в проблемній ситуації, виробленням ефективних стратегій її подолання, позитивною життєвою установкою, що створює тим самим основу для професійної самореалізації особистості.

3. Емоційне ставлення до роботи відображене в шкалах відчуття успішності в професійній діяльності (EE), задоволеності життям (LZ), та відчуття соціальної підтримки (SU).

Після того як феномен вигоряння став загальновизнаним та стали відомі його негативні наслідки, увага дослідників та роботодавців різних країн все більше фокусується на питаннях попередження даного синдрому. Чому роботодавці повинні проявляти занепокоєння та підтримувати тих, хто страждає від вигоряння? Згідно з даними Американського інституту стресу, стрес на роботі та вигоряння обходяться в 200 млрд дол. на рік внаслідок плинності кадрів, низької продуктивності та зростаючих компенсацій на забезпечення здоров'я. Встановлено, що «вигорілі» працівники розглядають свою організацію як противника (негативно) та схильні психологічно віддалятися від неї.

Профілактика та подолання синдрому вигоряння

В західній літературі досить широко представлені дослідження професійного здоров'я керівників, основний акцент в яких робиться на вивченні управлінського стресу та способів його подолання. Так, наприклад, в дослідженні, проведеному методом глибинного інтерв'ю з відібраними за випадковою вибіркою 75 (сімдесят п'ятьма) успішними керівниками середньої ланки, вивчався рівень стресу в значущих для індивіда сферах діяльності, пов'язаних з професійною роллю. При порівнянні найбільш успішних менеджерів із загальною сукупністю керівників з'ясувалося, що рівень пережитого стресу був у них найменшим. Автори пояснюють це тим, що успішні менеджери сприймали стресові ситуації як «виклик», стимулюючий їх дії, а також такою відмітною особливістю їх поведінки, як гнучкість. Причому в гнучкості виділялися три складові: толерантність до ірраціональних дій вищих працівників, прийняття ризику, дисоціація минулих труднощів та поточних інтересів (тобто «забування» минулих помилок та проблем).

В популярній літературі з проблем стресу, яка адресована менеджерам, було виявлено більше сорока стратегій подолання, які були рекомендовані як універсальні. Але традиційно виділяють п'ять основних стратегій:

- ◆ розмови з іншими;
- ◆ відхід в роботу;
- ◆ зміна діяльності;
- ◆ аналіз ситуації;
- ◆ фізичний відхід з ситуації.

Методика була апробована на 43 (сорокаа трьох) менеджерах. Аналіз

отриманих даних показав, що стратегії подолання стресу не є універсальними, тобто одні й ті ж способи були ефективні в одних ситуаціях та неефективні в інших. Так, рольове перевантаження та тиск з метою підвищити продуктивність краще долаються аналізом ситуації, а нездатність впливати на рішення вищестоящих керівників - розмовами з іншими. Навпаки, неефективне подолання рольового перевантаження за допомогою розмов з іншими, а нездатність впливати на рішення вищестоящих - відходом з ситуації.

Профілактичні програми, спрямовані на допомогу працівникам в досягненні більш здорового, збалансованого життя, дійсно допомагають попередити (запобігти) вигоряння. Було виявлено, що в компаніях, які проводять підтримуючу політику в галузі праці та сім'ї, які використовують гнучкий графік роботи, програми здоров'я та лікування хімічної залежності, а також навчання ефективним комунікаціям тощо, майже наполовину менше вигорілих працівників, ніж там, де така політика «антивигоряння» не проводиться.

«Прогресивні» менеджери інтуїтивно на основі великого практичного досвіду визначили деякі «рецепти» самодопомоги проти вигоряння. До них відносять: пошук свого інтересу в будь-якій, навіть «рутинній» роботі, ставлення до своїх помилок як можливості навчитися чомусь новому, стати наставником для молодих або недосвідчених співробітників, постійно розширювати соціальні зв'язки. Стверджується, що для профілактики переживання самотності та вигоряння людина повинна мати глибокі взаємини мінімум з шістьма різними людьми, причому з такими людьми, які можуть все кинути, щоб допомогти у важких ситуаціях. Симпатії до колег, які допомагають на роботі, взаємодопомога та згуртованість у команді також знижують ризик вигоряння.

Відсутність або недолік компетентності в галузі управління своїм здоров'ям є одним з потенційних обмежень в діяльності менеджера. Причому самоуправління психічним здоров'ям передбачає не тільки усвідомлення необхідності постійно за нього боротися, але і впевненість в своїх можливостях на цьому шляху, знання себе. Останнє означає, що людина повинна вміти «розшифрувати» свій психічний стан, вміти впливати на нього, знати свої найбільш сильні та слабкі характерологічні особливості, вміти неупереджено, адекватно оцінити справжній рівень своїх фізичних та психічних можливостей.

Управління своїм психічним здоров'ям передбачає тренування власної психіки, розкриття її резервів та розвиток, вдосконалення психічних процесів (пам'яті, уваги, уяви тощо), виховання в собі дисципліни розуму та почуттів. Слід вчити людину активній, усвідомленій, з ясним розумінням її цілей та характеру впливу психічній саморегуляції, оволодінню її технікою та прийомами як невід'ємного компонента культури поведінки. Сучасний керівник повинен бути впевнений у власних силах, властивих йому можливостях та вміти ними розпорядитися. Впевненість в собі, самоповага, адекватна самооцінка, вміння керувати своєю психікою та тримати її під

контролем допомагають людині захистити себе від побутових та професійних стресів.

Вплив середовища на психічне здоров'я

Відчуття благополуччя на роботі розглядається з точки зору загальних середовищних детермінант психічного здоров'я. Виділяють дев'ять детермінант, які можна розцінювати як основу психічного благополуччя.

1. Можливість контролю. Перша детермінанта психічного здоров'я пов'язана з можливістю контролювати дії та події. Психічному здоров'ю сприяє середовище, що забезпечує персональний контроль. Контроль складається з двох основних елементів: можливості вирішувати та діяти на власний розсуд, а також здатності передбачати наслідки дій. Відсутність другого елемента створює специфічну форму неконтрольованості: людина може приймати рішення та діяти, але не може передбачити наслідки цих рішень та дій. Не знаючи наслідків поведінки, не можна контролювати те, що станеться.

2. Можливість використання навичок. Другий фактор - міра, в якій середовище пригнічує або заохочує використання та розвиток навичок. Обмеження на використання навичок можуть бути двох видів. Перший вид: обмеження, що перешкоджають використанню навичок, якими людина вже володіє, та допускають лише рутинні дії. Другий вид: обмеження на придбання нових навичок, які примушують людину залишатися на низькому рівні продуктивності, незважаючи на наявність у неї потенціалу для оволодіння більш складною діяльністю.

3. Цілі, які породжуються середовищем. Третій фактор, що лежить в основі психічного здоров'я, - це наявність цілей, які породжуються середовищем. Середовище, що не пред'являє людині ніяких вимог, не стимулює її до діяльності та досягнень. І навпаки - середовище, що сприяє постановці цілей та їх досягненню, стимулює діяльність, яка сама по собі та завдяки своїм наслідкам благотворно впливає на психічне здоров'я.

4. Різноманітність середовища. Середовище може породжувати монотонні, рутинні цілі та пов'язану з ними діяльність. Вимушена монотонна діяльність не сприяє психічному здоров'ю так, як це робить різноманітна діяльність, що передбачає новизну та порушує рутинну діяльність і рутинне місцезнаходження.

5. Ясність середовища. П'ятий фактор, що лежить в основі психічного здоров'я, - ступінь ясності навколишнього середовища людини. Ясність включає два компонента. Перший - зворотний зв'язок, що стосується наслідків проведених дій. Другий - чіткість рольових вимог та нормативних очікувань, що стосуються поведінки, а також ступінь очевидності та прийняття стандартів в даному середовищі.

6. Доступність грошей. Жорстке обмеження доступу до грошей може породжувати безліч процесів, здатних порушити психічне здоров'я. Наявність грошей не гарантує психічного здоров'я, проте відсутність грошей часто викликає серйозні психологічні проблеми. Бідність знижує можливість особистого контролю у власному житті, що раніше було визначено як одна з

детермінант психічного здоров'я.

7. Фізична безпека. Сьомий фактор - фізично безпечне середовище. Середовище повинне захищати людину від фізичної шкоди та гарантувати задоволення потреб в їжі, сні та житлі. Середовище повинне бути також досить постійним, щоб людина могла бути впевнена в майбутньому.

8. Можливість міжособистісного контакту. Різні умови надають неоднакові можливості контактувати з іншими людьми, які дозволяють задовольнити потребу в дружбі та усувають або пом'якшують почуття самотності. Міжособистісні контакти також забезпечують соціальну підтримку, що має одночасно і емоційний, і інструментальний характер (сприяє вирішенню проблем через практичну допомогу та пораду). Багатьох цілей можна досягти тільки спільними зусиллями з іншими людьми. Членство в групі дозволяє встановлювати цілі та досягати ті, які неможливо досягти поодиночі.

9. Гідне соціальне становище. Дев'ятий аспект, важливий для психічного здоров'я, - це положення в соціальній структурі, яке забезпечує повагу інших людей. Членство в групі служить публічним доказом того, що людина володіє певними здібностями та відповідає певним соціальним вимогам.

Профілактика та подолання синдрому вигорання можуть здійснюватися в декількох напрямках (за Н.Е. Водопьяновою):

Перший напрямок заснований на екологічній парадигмі управління стресами на роботі – усунення потенційних джерел стресу в робочому середовищі. Це шлях пом'якшення дії організаційних та статусно-рольових стресів на рівні всієї організації та в кожному підрозділі.

Другий напрямок ґрунтується на процесуально-когнітивній парадигмі та фокусується на розвитку раціонального оцінювання стресових ситуацій, актуалізації особистісних ресурсів стресостійкості та конструктивних моделей подолання стресів (копінг-стратегій).

Третій напрям базується на парадигмі регуляції стресових станів шляхом підвищення умінь управляти стресами, розвитку навичок саморегуляції психічних станів та відновлення психоенергетичних потенціалів, що дозволяє зберігати загальний рівень працездатності особистості та ефективно відновлювати витрачені психічні ресурси.

Серед практичних заходів щодо профілактики професійного вигорання, О. В. Змановська та В. Ю. Рибников виділяють три групи: організаційно-управлінські, групові, індивідуально-особистісні.

До організаційно-управлінських заходів відносяться:

1. Підвищення статусу та поліпшення іміджу працівників;
2. Тривале професійне навчання, що включає в себе психологічні та професійні тренінги;
3. Просвітництво працівників щодо проблем професійного вигорання;
4. Орієнтація на суворе дотримання правил професійної етики;
5. Введення чітких критеріїв професійного оцінювання;
6. Створення можливостей для кар'єрного зростання;

7. Професійний розвиток: тренінги, обмін досвідом, дискусійні семінари;

8. Створення кімнат психологічного розвантаження, а також кабінетів психотерапевтичної допомоги.

Групові заходи включають:

1. Посилення групової згуртованості та здорової корпоративної культури – традицій, цінностей;

2. Підвищення впевненості співробітників у важливості їх діяльності та позитивності їх цілей;

3. Створення в підрозділах здорового психологічного клімату та взаємної підтримки;

4. Створення груп професійної підтримки в формі групового обговорення важких випадків, обміну досвідом;

5. Спільне проведення дозвілля відповідно до принципів здорового способу життя.

До індивідуальних заходів профілактики відносяться:

1. Своєчасна соціальна підтримка та кваліфікована психологічна допомога;

2. Навчання ефективним технікам вирішення типових проблемних ситуацій, технікам саморегуляції, способам конструктивного вирішення конфліктів;

3. Планування професійного зростання;

4. Вироблення індивідуальних стандартів власної ефективності.

При розробці програм протидії вигорянню важливо враховувати, що відносно легше мінімізувати організаційні (середовищні), статусно-рольові (посадові) стрес-фактори, ніж коригувати особистісні детермінанти низької стресостійкості та вигоряння.

Для підвищення психологічної стійкості особистості до організаційних та професійних стресів потрібна більш тривала та індивідуалізована психокорекційна робота, що стосується багатьох глибинних особистісних конструктів. Синдром вигоряння має складну багаторівневу детермінацію професійними стресами та особистісними факторами, а його переживання пов'язані з втратою сенсу життя та незадоволеністю в самореалізації, надання психологічної допомоги має здійснюватися в аспекті екзистенційно-гуманістичного підходу. Головним вектором як в індивідуальній, так і в груповій роботі з профілактики вигоряння повинна стати допомога в усвідомленні та активізації ними своїх ресурсів, реалізації їх життєвих орієнтирів, які сприяють особистісному зростанню, самореалізації в професійній сфері та особистому житті.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняттю психічного вигоряння, розкрийте структуру синдрому психічного вигоряння.

3. Визначте співвідношення таких понять, як стрес, вигоряння, стан зниженої працездатності та стомлення.

4. У чому полягають помилкові підходи до розуміння вигоряння?

5. Охарактеризуйте особистісні, ситуативні та професійні чинники, що збільшують ризик виникнення вигоряння.
6. Розкрийте зміст фаз розвитку синдрому професійного вигоряння.
7. Назвіть основні напрямки профілактики синдрому вигоряння.
8. Розкрийте зміст організаційно-управлінських, групових, індивідуально-особистісних заходів з профілактики професійного вигоряння.